



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

PLANEJAMENTO EM IFES: A EXPERIÊNCIA DA UFRB – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA

GEOVANE SANTANA DOS SANTOS

UFRB - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO BAHIA

geovanesantana@ufrb.edu.br

ÁDYLA RAMOS DA SILVA LIMA

UFRB - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO BAHIA

adylaramos@ufrb.edu.br

MARCO POLO SCHEFFLER

UFRB - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO BAHIA

marcopolo@ufrb.edu.br

Resumo

Planejar é função *sine quo non* para o funcionamento satisfatório de qualquer instituição, no atual contexto sócio-histórico mundial. O presente trabalho visa apresentar a experiência da UFRB no que tange à implantação do processo de Planejamento baseado no ciclo PDCA, os principais documentos e processos gerados para esta metodologia, os caminhos trilhados e os resultados apresentados.

Palavras-chave: Planejamento no setor público, Planejamentos nas IFES. Sistema de Planejamento. Plano de Ação. 5W2H

Introdução

Planejar é função sine quo non para o funcionamento satisfatório de qualquer instituição, no atual contexto sócio-histórico mundial. Seja uma instituição pública ou uma instituição privada, o processo de planejamento deve necessariamente acompanhá-la desde a sua criação, sob pena de não dispor de uma práxis pautada no planejar, vir a perecer ainda nos seus primeiros anos de funcionamento, ou mesmo, legar problemas estruturais quase intransponíveis para as gerações vindouras.

O planejamento é por tanto a função administrativa que determina antecipadamente as atividades que devem ser desempenhadas, além de quais objetivos serão alcançados, visando dar condições para que a empresa se organize a partir de determinadas análises a respeito da realidade atual e futura que se pretende alcançar. (CHIAVENATO, 2004).

Planejar representa considerar de modo antecipado as ações que irão ocorrer no âmbito organizacional e que visam alcançar os objetivos propostos pela mesma. As características do Planejamento, conforme Chiavenato (2004), são descritas a seguir: **a)** é um processo permanente e contínuo, ou seja, a função de planejar é realizada a todo o momento na organização; **b)** é sempre voltado para o futuro, isto é, o planejamento antecipa as ações que irão ocorrer futuramente. O planejamento só é eficaz se for capaz de elaborar ações que irão acontecer a longo prazo para assim atenuar os riscos de erro; **c)** se preocupa com a racionalidade da tomada de decisões – importante para tornar o planejamento eficaz com a tomada de decisões em meio racional, de porte das informações que a empresa possui, sem se basear no empirismo ou em decisões emocionais; **d)** visa relacionar entre várias alternativas disponíveis, um determinado curso de ação, em decorrência de suas consequências futuras e das possibilidades de interferência em sua execução e realização; **e)** é sistêmico, ou seja, o planejamento considera a organização em sua totalidade; **f)** é interativo, isto é, o planejamento deve ser flexível para poder fazer ajustes e correções que forem necessários em função do momento e das ações que desencadeiam o objetivo fruto do planejamento. **g)** é cíclico e contínuo, visto que, à medida que é executado o planejamento, ele passa a ser realizado, deixando a sua atuação futura para se tornar presente; **h)** é uma técnica de mudança e inovação, onde a organização consegue introduzir mudanças e inovar gradativamente com a utilização da ferramenta de planejamento.

Assim, o presente texto ocupa-se da sistematização do processo de trabalho, planejamento institucional, como um princípio norteador das atividades a serem desenvolvidas na instituição.

Por se tratar de um relato da experiência, o texto está organizado conforme o layout atualmente aceito para esse gênero textual; no entanto, algumas alterações na forma de organizar as informações se fizeram necessárias para conformar o texto às especificidades do contexto atual da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. A priori, é apresentada uma análise situacional da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) no que tange às atividades e ações, sob a perspectiva do Planejamento. Posteriormente, são elencados os objetivos do trabalho de articulação do Planejamento UFRB. Uma justificativa confrontando a realização do trabalho proposto com as atuais demandas do contexto mundial e do contexto. Logo em seguida, encontram-se os produtos gerados durante o processo e os caminhos trilhados durante a construção do Planejamento. E por fim, delinea-se, os caminhos pelos quais a UFRB estruturará um patamar de planejamento que torne menos traumático o processo para o alcance da excelência no oferecimento de ensino público e gratuito e com

qualidade. Neste contexto o Objetivo geral é apresentar a experiência da UFRB no que tange à implantação do processo de Planejamento.

Contextualização

Levando em consideração o atual contexto sócio-cultural, que se caracteriza principalmente pelo incessante avanço tecnológico, pela crescente necessidade de um uso mais eficiente e racional dos recursos disponíveis e pelo papel central que a educação assume em face às novas demandas da sociedade, evidencia-se a importância do trabalho de planejar as ações com vistas à consecução de uma educação superior de qualidade, com o menor dispêndio de recursos possível e com o mínimo de dificuldades a serem enfrentadas durante a execução dos processos, atividades e projetos.

Assim, diante das circunstâncias supramencionadas e levando em consideração o desafio específico que se impõe às universidades brasileiras nessa nova configuração mundial, qual seja o de democratizar a educação superior sem perder de vista a qualidade do ensino ofertado, demonstra-se a relevância do presente trabalho.

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia se impõe desafio análogo ao que está posto às demais universidades brasileiras, entretanto, é preciso considerar o contexto peculiar desta universidade, por se trata de uma universidade recém implantada, na qual, implantação e desenvolvimento caminham *pari passu*. Frente a tal contexto, a dimensão Planejamento reveste-se de considerável importância, pois sistematizar e racionalizar as ações da universidade visando à consecução de objetivos e metas definidas e estruturadas nos planos institucionais contribuirá sobremaneira para minimizar os efeitos dos equívocos e potencializar as conseqüências dos acertos; além de desencadear um processo de aprendizagem que tornará cada vez mais célere e qualitativo o seu processo de desenvolvimento.

Isto posto, é notório que o trabalho de construção/reconstrução do Planejamento da UFRB converte-se em uma excelente oportunidade de multiplicar a cultura do planejar em toda a estrutura da universidade, mas, muito além disso, este processo permita aos “atores do acadêmicos” inseridos nos quadros da universidade repensarem o seu papel enquanto “construtores” da UFRB e, assim, ressignificarem suas práticas, a importância das suas contribuições e a importância do papel exercido por estes no processo de desenvolvimento da instituição.

Estratégia e produtos

A seguir são relacionados os principais documentos a serem produzidos no processo de construção do Planejamento da Universidade, em um contexto metodológico de aplicação Ciclo PDCA. Esta ferramenta foi amplamente difundido por W Edward Deming em suas atividades desenvolvidas na implantação de um sistema da qualidade na indústria japonesa. Outro estudo relevante sobre os métodos de melhorias forma desenvolvidos por J. Juran Ishikiwa, estudioso da arte do gerenciamento de sistemas produtivos empresariais que implementaram metodologias e novas ferramentas para o estabelecimento do PDCA.

Em ISHIKAWA (1989, 1993) e em Andrade (2003) o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) está dividido em quatro etapas descritas a seguir: Plan (Planejar): estabelecer os objetivos e os processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização. Está etapa abrange: a localização do problema, o estabelecimento de uma meta, a análise do fenômeno (utilizando diagramas estatísticos), a análise do processo (utilizando do diagrama de causa e efeito) e a elaboração do plano de ação; Do (Fazer): implementar os processos, ou seja, execução das ações estabelecidas no plano de ação definidas na fase anterior, sendo realizadas no cronograma determinado, tendo todas as ações registradas e supervisionas; Check (Checar): nesta fase deve-se executar a verificação da eficácia das ações tomadas na fase anterior. Utilizando para a mesma a comparação dos resultados (planejados e executados), listagem dos efeitos secundários (oriundos das ações executadas), verificação da continuidade ou não do problema (eficácia das ações tomadas); Action (Agir): está fase é responsável pela padronização dos procedimentos implantados na fase “Do ”, ou seja, sendo o resultado satisfatório devem-se padronizar essas ações, transformando-as em procedimentos padrão. Para realizar essa padronização é feita a elaboração ou alteração do padrão, comunicação, treinamento e acompanhamento da utilização do padrão. A conclusão do projeto também ocorre nessa fase, sendo que poderão ser estipuladas novas metas futuras para que o processo de melhoria contínua possa ser desencadeado.

Visando instrumentalizar o sistema de planejamento baseado no ciclo PDCA. Em 2012 teve início o processo de discussão do planejamento. Neste período foi criado um Grupo de trabalho, conforme portaria do gabinete do Reitor Nº 227/2012, cujo objetivo era identificar os documento e as rotinas que deveriam ser produzidos e implementados, afim de que o sistema de planejamento funcionasse plenamente. Para cada documento proposto, foram apresentados os setores e/ou Grupo de Trabalho responsável pela coordenação e elaboração das atividades, concepção do documento e estrutura mínima. Ressalta-se que, para a construção deste processo de planejamento, algumas ações foram desenvolvidas com a finalidade de dar suporte a construção destes documentos.

Abaixo relacionaremos os documentos e ou procedimentos agrupados por natureza do planejamento. Quais sejam Planejamento estratégico, tático e operacional, e seguindo de processos complementares de suporte à implantação da rotina de planejamento.

Principais Documentos

Planejamentos estratégicos

No Plano estratégico o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) é o principal instrumento de planejamento das Instituições de Ensino Superior (IES), foi instituído a partir do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, no Art. 15 e 16 que versam sobre os documentos necessários ao credenciamento da IES e sobre os elementos obrigatórios do PDI respectivamente. É este documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

O documento em vigor foi construído entre 2009 e 2010 em duas etapas, por comissões legalmente designadas pelo Reitor Portaria 121/2007 e Portaria 249/2008, tem validade para o período de 2010 à 2014. Traz em sua estrutura os objetivos estratégicos norteadores da instituição, assim como as principais metas setoriais a ser alcançada no período.

De forma complementar o reitorado produziu um documento denominado “ O Plano de Gestão”, que como objetivo dar identidade a gestão da instituição e contemplam as diretrizes de campanha do reitorado, quando executados pelos setores ligados diretamente a Reitoria, e/ou Diretrizes dos Centros, além dos objetivos institucionais previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional, direcionando as atividades desenvolvidas pela administração da Universidade para o atingimento das metas traçadas. Ressalta que o modelo multi campi definido no Estatuto da UFRB e a dotação orçamentária próprias de alguns órgãos administrativa, possibilita para estas unidades a construção dos seus planejamentos setoriais.

Planejamento Tático/Operacional

O plano Tático/Operacional foi concebido em um documento único, vez que os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático concepção esta abordada em Oliveira (2003). Em quanto que o planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001), o operacional o geralmente é desenvolvido por níveis inferiores da organização, e cuja principal foco é o cotidiano da instituição.

Na concepção deste documento visou construir o instrumento de operacionalização do Plano de Gestão do Reitorado, do Plano Setorial e do Plano de Desenvolvimento Institucional. Estão subdivididos em projetos e atividades, quantificação e qualificação dos recursos, prazos e prioridades necessárias, indicando os responsáveis pela implantação e execução através da ferramenta de gestão 5w2h.

Plano de Acompanhamento das Ações Institucionais (PAAI)

No que tange ao acompanhamento e avaliações das metas se dará por meios dos indicadores previstos no Plano de Acompanhamento das Ações Institucional. O referido instrumento descreve o processo de acompanhamento e avaliação do desenvolvimento das ações pactuadas no Planejamento Estratégico, assim como os Táticos e Operacionais e tem por objetivo orientar o processo de mensuração, avaliação e delineamento do panorama institucional

durante o período de vigência dos planos institucionais, a fim de sustentar a tomada de decisão nas diversas instâncias da instituição. Também contemplam a utilização de Indicadores Institucionais como sintetizadores do desenvolvimento da instituição.

No modelo proposto de Monitoramento a metodologia vai se concentrar no acompanhamento dos pressupostos básicos para que as ações do projeto possam ser empreendidas, nas atividades que são utilizadas para auxiliar a execução do programa e também na execução dos produtos definidos no Projeto. Neste aspecto visando estruturar o processo de coleta e análise das informações definido as dimensões a serem monitoradas e acompanhadas. Assim, o acervo, a assistência e serviços, ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa, a extensão, a financeira, a infra-estrutura e qualificação terão através a elaboração e montagem de indicadores específicos.

Para cada indicador seria necessária a construção de uma ficha técnica, com informações a sua composição e origem das informações. A análise da validade aparente dos indicadores deverá ser feita junto aos potenciais provedores da informação e seus usuários tomando por base os critérios de seleção descritos. Cabe ressaltar, que a escolha do conjunto de indicadores de desempenho deverá considerar e refletir as dimensões e os critérios, que incorporam aspectos essenciais da universidade.

Suplementação Orçamentária por Meio de Emendas

Emenda parlamentar é o instrumento que o Congresso Nacional possui para participar da elaboração do orçamento anual. Por meio das emendas os parlamentares procuram aperfeiçoar a proposta encaminhada pelo Poder Executivo, visando uma melhor alocação dos recursos públicos e atender as demandas da comunidade as quais ele representa. Na UFRB este instrumento é utilizado com fonte de financiamento de projetos especiais não contemplados no orçamento. Durante o processo de diagnóstico situacional, são identificadas áreas que potencialmente podem ser contemplados com tais iniciativas, projetos são elaborados e submetidos a apreciação dos parlamentares. Tal processo tem facilitado o processo de execução, haja vista que as demandas são previamente apresentadas. Possibilitando o alinhamento entre os projetos internos da e a ação governamental, cumprindo o estabelecido na Portaria 40 que estabelece como impedimentos de ordem técnica, por exemplo, a não indicação do valor do beneficiário e do valor da emenda dentro dos prazos estabelecidos e é a não aprovação do plano de trabalho ou mesmo a incompatibilidade do objeto proposto com a finalidade da ação orçamentária.

Ressalta-se que a aprovação e sanção da Lei nº 12.919, de dezembro de 2013, determinou a execução obrigatória das emendas parlamentares individuais vem por colaborar os procedimentos internos ora adota nesta instituição. Haja vista que garante a efetiva realização financeira dos projetos indicados.

Caminhos Trilhados

Ação de planejamento desenvolvida tenha como propósito, assegurar o alcance dos objetivos estratégicos da Unidade no exercício vigente e em exercício futuros, para atender a tal fim foram adotados diferentes estratégias. Tais estratégias podem ser observadas ao longo do deste item, bem como as dificuldades enfrentadas e as ações implementadas para a superação de tais desafios.

Dando continuidade as ações direcionadas para implantação da rotina de planejamento institucional seguindo o modelo discutido em 2012, qual seja ciclo PDCA, e usando como ferramenta de acompanhamento o Sistema Integrado de Gestão Planejamntos e Projetos (SIGPP/UFRN).

Foram desenvolvidas as seguintes ações de mobilização com o objetivo de implementar rotinas de planejamento nesta universidade: 1 - Seminários de Planejamento – Consistiu na apresentação de experiências recentes de planejamento desenvolvidas por Instituições de Ensino. O publico alvo foi a comunidade acadêmica. 2 - Participação em eventos e visitas técnicas e 3 - Curso de Capacitação – Consiste em prover os servidores, que são sujeitos ativo no processo de planejamento, conhecimento teórico referente ao tema. (Gestão Estratégica - destinada prioritariamente aos gestores e servidores que desenvolverão tais ações no âmbito da Administração Central e Centros de Ensino. Semana orçamentária – voltada para os servidores que atuarão diretamente e indiretamente com ações de planejamento.

No tocante aos seminários, o público alvo foram os Gestores, Técnicos e Docentes com o objetivo de disseminar informações que envolvam a importância do Planejamento. O I Seminário, realizado em abril de 2013, foi apresentado o modelo Planejamento em Instituições de Ensino Superior, onde foi abordada a experiência da UEFS- Universidade Estadual de Feira de Santana. O seminário teve como objetivo principal apresentar a comunidade acadêmica, experiências recentes de estruturação da rotina de planejamento em Instituição de Ensino Superior. Em maio de 2013 foi realizado o II Seminário sobre Planejamento que tinha como objetivo mostrar a importância de uma correta formulação estratégica nas organizações complexas e o modelo de sistematização da Universidade de Coimbra.

Quanto a participação em eventos e visita técnica, A participação de representantes da Pro Reitoria no FORPLAD – Fórum Nacional de -Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD), evento, que tem caráter permanente e reúne os Pro - Reitores de planejamento, de administração e ocupantes de cargos equivalentes destas instituições. Em Julho de 2013 no encontro regional nordeste, a UFPE apresentou o seu estudo de caso: Um Processo para Planejamento e Monitoramento de Ações Institucionais. Dado a correlação com momento em UFRB estava vivendo, foram designados alguns servidores para participar de tal evento com objetivo de trocar experiência com aquela instituição. Foi também realizada uma visita técnica a Instituto Federal Baiano, onde os servidores destacados para tal atividade acompanhou as rotinas relacionadas ao planejamento daquela instituição.

Ainda, representando as ações de mobilização para o planejamento da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB foi realizado o ciclo de cursos em Setembro de 2013 em parceria com a PROGEP, tendo como objetivo evidenciar a importância do planejamento dentro da instituição, estimulando a sua prática através da exposição teórica e apresentação de

modelos seguidos em outras instituições. Para isso foram abordados 3 temas com os seguintes objetivos e conteúdo programático: Tema 1 – Gestão Estratégica: Curso de carga de 24h, cuja se conteúdo programático oferecido para a os participantes foram: o Planejamento Estratégico, Técnica de Gestão, Gestão de Projetos e Gestão de Processos. Tema 2 – Curso de Planejamento Orçamentário Estratégico com Balanced Scorecard: Curso de carga horária de 16h, cujo foco da apresentação eram Metodologia para Elaboração de um Planejamento Estratégico Orçamentário com Balanced ScoreCard e a utilização de ferramentas auxiliares ao planejamento, quais sejam: Arvore de Problema, Mapa de Processos, Análise Stakeholder e Matriz SWOT. Tema 3 – Curso de Gestão pro Processo: Curso de Carga horária de 32h que teve como objetivo despertar e desenvolver nos servidores o senso analítico e crítico para a importância da gestão de processos para eficiência operacional e o bom andamento das atividades na administração pública, possibilitando a melhoria dos seus resultados.

No tocante a utilização do SIGPP, com a conclusão do processo de customização e realização de piloto iniciados no segundo semestre de 2012 e primeiro trimestre de 2013. Como resultado desta fase, as sugestões e solicitações coletadas, foram analisadas e, quando pertinentes, incluídas no projeto. Findado esta etapa foram iniciadas a realização de oficinas com as unidade de planejamento, com vistas à capacitar os gestores para alimentar o sistema com as metas prevista para o exercício 2014, e suas respectivas demandas orçamentárias. Essas metas, uma vez cadastradas servirão para realização do planejamento anual das Unidades de Planejamento.

Ressaltamos que o produto deste processo fundamentará a construção do Plano de Ação Anual e a organização do processo de execução. A quantidade de servidores contemplados em Cursos, Seminários e Oficinas organizados pela PROPLAN – Reitoria de Planejamento no ano de 2013 encontra-se na tabela 01.

Tabela 01 – Numero de Servidores por atividade de capacitação em planejamento.

Evento	Quantidade de Participantes
I Seminário de Planejamento em instituição de ensino: O caso da UEFS	94
II Seminário de Planejamento: O Planejamento Estratégico nas Universidades	96
Oficinas referentes ao treinamento SIGPP - Sistemas Integrados de Gestão de Planejamento e de Projetos	71
Curso Gestão Estratégica	16
Curso de Planejamento Orçamentário Estratégico com Balanced Scorecard	21
Curso de Gestão por Processos	25

Fonte: PROPLAN/CODIN

Resultados e perspectivas

- **Plano de Ação anual** – Este Plano de Ação consiste no planejamento operacional de todas as ações (atividades) desenvolvidas pela universidade no decorrer do exercício 2014, com vistas à alcançarem os objetivos e/ou metas pactuadas com a comunidade acadêmica, a versão 2014, foi construída em versão preliminar, esta em fase de teste. É utilizado pela Pro Reitoria de Planejamento e de Administração, como instrumento balizados na realização das despesas orçamentária.
- **Fortalecimento das unidades de planejamento (UP) e as consolidadoras de demandas UCD** – As UP's são as unidades gestoras de metas institucionais, setoriais e/ou que gerenciam projetos, no âmbito das Pro Reitorias, Superintendências, Assessorias e/ou dos Centros de Ensino. Em quanto que as UCD são unidade administrativas responsáveis por receber e consolidar as demandas das Unidades Setoriais de Planejamento. 9 (nove) das 16 unidades de planejamentos efetuaram o lançamentos das metas o SIGPP e serão acompanhadas durante o exercício. Já as UCD 4 (Quatro) das 8 (oito) já realizam busca ativa das demandas.

Quadro 01: Unidades Consolidadoras de Demandas

Despesa	Área responsável
Pro Reitoria de Planejamento	
Coordenadoria de Tecnologia da Informação	Bens e serviços de tecnologia da informação
Coordenadoria de Informação e documentação	aquisição de acervo
Pro Reitoria de Administração	
Coordenadorias de Material e Patrimônio	Materiais de consumo, mobiliários e eletrodomésticos de uso comum
Coordenadoria de Serviços Operacionais	Transporte/logística
Coordenadoria de Contratos	Demandas específicas objetos dos contratos
Pro Reitoria de Gestão de Pessoal	
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal	Materiais de proteção individual e Capacitação de Servidor
Gabinete do Reitor	
Assessoria de Comunicação	Material e serviços gráfico e serviço cerimonial.

Fonte: PROPLAN/CODIN

- **Plano de Ocupação** – Consiste no instrumento de planejamento para ocupação dos imóveis novos e/ou cedidos à UFRB, o presente instrumento de conter as necessidades de mão de obra terceirizada, móveis e utensílios, máquinas e equipamentos para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e/ou administrativas. Foram emitidos 4 Portarias com o intuito de promover o planejamento ocupacional das unidades de acadêmicas laboratórios de Engenharia Mecânica, Física, Matemática e Química (Portaria 066/2014), Pavilhão de Laboratórios de Engenharias (Portaria 065/2014), Laboratórios Multidisciplinares do CCAAB (Portaria 064/2014), Laboratório de Engenharia Florestal (Portaria 063/2014) e Laboratório de Zootecnia (Portaria 062/2014). Algumas comissões já apresentaram o relatório final. Os próximos passos será identificar no patrimônio da UFRB e que poderão ser realocados com vistas a suprir as demandas apresentadas, os itens não contemplados serão direcionados para o setor de compras.

Conclusão

Como vimos as ações com conseqüências futuras são ações planejadas, mostrando a importância do planejamento. O planejamento estratégico é parte inovadora e desafiadora da organização, para tanto a necessidade de melhor gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos. Nos próximos exercícios aos se findar a implantação do sistema de planejamento será possível que setores executem suas atividades cotidianas com base no Plano de Ação construído pelos mesmos, e o mapeamento das demandas dos setores para a execução das ações previstas nos Planos de Ação seja utilizado para orientar o processo decisório da gestão e conseqüentemente, alcançar os objetivos institucionais. Redirecionará o fluxo de informações acerca da execução das metas institucionais, tenha um percurso definido, permitindo o acompanhamento contínuo da execução durante o exercício financeiro. Em tais sistemas encontrem-se implementadas ferramentas e mecanismos institucionais que possibilitem a utilização dos resultados das avaliações pelos setores, visando o aprimoramento dos seus processos e atividades e, por conseguinte, um melhor desempenho na execução das ações programáticas. Da mesma forma os Indicadores Institucionais sejam utilizados para auxiliar a avaliação institucional e sustentar o processo de planejamento estratégico da gestão da universidade definindo os processos e mecanismos de avaliação anual da gestão, com a finalidade de realizar a atualização do Planejamento Estratégico tendo como base a execução observada no exercício anterior.

Termo de Responsabilidade de Autoria

As informações contidas neste artigo são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões nele emitidas não representam pontos de vista da Equipe de Organização e das Equipes Técnicas desta coletânea.

Referência

AMENCAR. Metodologia para um processo de planejamento Estratégico .Cadernos de estudo. 1 ed.

ANDRADE, F. F. O Método de Melhorias PDCA – Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, São Paulo, 2003.

CAMPOS, V. FALCONI, Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia,6ª ed., Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1994.

CAMPOS, V. FALCONI, TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês),Fundação Cristiano Ottoni/Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FONSECA, A. V. M. e MIAYKE D. I. Uma Analise do Ciclo PDCA Como uma Método Para a Soluções de Problemas. XXVI ENEGEP, Fortaleza, CE, Brasil, 2006.

ISHIKAWA, K., Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa, Editora Campos, Rio de Janeiro, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.